

Thomas Spranz-Fogasy

Das letzte Wort¹

Untersuchungen zum Kontrollhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte in Gesprächen

1. Einleitung

„Das letzte Wort haben müssen“ ist in unserer Kommunikationskultur nicht gerade positiv besetzt. Mit dieser Phrase macht man einem anderen eher den Vorwurf, immer Recht haben, immer noch einen drauf setzen zu wollen. Dennoch ist kommunikationsstrukturell gesehen leicht zu erkennen, dass, wer tatsächlich das letzte Wort hat, in aller Regel großen, wenn nicht *den* Einfluss auf die Entscheidungen hat, die in einem Gespräch getroffen werden. Die schleswig-holsteinische Ministerpräsidentin Heide Simonis formuliert das in der interessanten Langzeitstudie der Fotografin Herlinde Koelbl als ein häufiges Problem von Frauen in Führungspositionen: „Frauen“, sagt sie dort, „können nachts nicht so lange rumsitzen und miteinander saufen. Ich kann das schon relativ gut, aber selbst ich sage mir irgendwann: Wie siehst du morgen wieder aus. Oh Gott, geh' jetzt lieber ins Bett! Männer haben solche Schwierigkeiten offensichtlich überhaupt nicht, und deswegen sind wir Frauen dann in den entscheidenden Momenten, wenn das Letzte ausgeklüngelt wird, nicht dabei ...“ (Koelbl 1999, S. 217)

Mittlerweile können offensichtlich doch immer mehr Frauen auch „saufen“, wie Simonis das ausdrückt, es gibt immer mehr Frauen in Führungspositionen. Aber Heide Simonis hat Recht in der Sache: dann, wenn die Entscheidungen getroffen werden, muss man und müssen vor allem Führungskräfte präsent sein – nach den bisherigen Eindrücken der Untersuchung des kommunikativen Alltagshandelns von Führungskräften kann geradezu gesagt

¹ Dieser Beitrag basiert auf drei Vorträgen, die im Februar 2000 auf der 4. Arbeitstagung Linguistische Pragmatik in Marburg und im März 2000 auf der 6. Freiburger Arbeitstagung „Neuere Entwicklungen in der Gesprächsforschung“ sowie an der Staatlichen Moskauer Lomonossow Universität gehalten wurden. Ich danke den Teilnehmern für wertvolle Hinweise. Ebenso danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen der Abteilung Pragmatik des Instituts für Deutsche Sprache in Mannheim, namentlich Inken Keim, Reinhard Fiehler, Reinhold Schmitt und Wilfried Schütte für ihre ausführliche konstruktive Kritik.

werden: Führungskraft wird nur, wer regelmäßig Schlussentscheidungen trifft, wer also, und das ist der Titel dieses Beitrags, „das letzte Wort“ hat.

Die Untersuchung des kommunikativen Handelns gesellschaftlicher Führungskräfte steht im Zusammenhang des Forschungsprojekts zur „Kommunikativen sozialen Stilistik des Deutschen“, das unter der Leitung von Werner Kallmeyer am Institut für Deutsche Sprache durchgeführt wird. In diesem Projekt geht es, grob gesagt, darum, Phänomene und Funktionen kommunikativer sozialer Stile in wichtigen Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland zu beschreiben und ihre Bedeutung für die soziale Identität von Gesellschaftsmitgliedern, für Prozesse der Integration, Differenzierung, Distanzierung und Ausgrenzung herauszuarbeiten. Bedeutsame Dimensionen sind dabei Arbeitsleben, Freizeithandeln, Lebensalter, Öffentlichkeit, Privatheit, neue Medien oder Herkunftskultur – und eben auch die vertikale Dimension der Gesellschaft.

In dieser vertikalen Dimension sind in der Linguistik bzw. Soziolinguistik bislang fast ausschließlich „die kleinen Leute“ oder mittlere Schichten untersucht worden, gehobene Schichten und Führungskräfte fast gar nicht und jedenfalls nicht in stilanalytischer Hinsicht.² Gründe dafür liegen u.a. auch im Problem der Zugänglichkeit: Gerade solche Gesellschaftskreise wissen sich – mit zugegeben guten Gründen³ – abzuschotten.

Die Seltenheit der Untersuchung gesellschaftlicher Führungskräfte ist *ein* Motiv, es gibt aber auch einen weiteren, sachbezogenen Grund dafür, kommunikatives Handeln dieser Zielgruppe zu untersuchen: Gesellschaftliche Führungskräfte müssen kommunizieren können, sie sind in ein umfangreiches und außerordentlich komplexes Netzwerk eingebunden, das sie ständig aufrechterhalten und aktualisieren müssen. Kommunikation ist damit das zentrale Charakteristikum im Alltag solcher Personen. Neben fachlicher Kompetenz ist es so v.a. die kommunikative Kompetenz, die von Führungskräften gefordert wird.

Im Folgenden wird zunächst die Forschungslandschaft dargestellt, auf die die Untersuchung trifft (2.). In einem zweiten Schritt wird das ethnografisch angelegte Untersuchungsvorgehen erläutert (3.). Danach werden überblicksartig

² Eine Ausnahme bildet neuerdings Hollys Analyse des „gehobenen Stils“ am Beispiel des Notizbuchs des Journalisten Johannes Gross (Holly 1999). Allerdings geht es Gross m.E. eher um den Versuch der Selbststilisierung der Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Schicht, die zudem durch die mediale Funktionalisierung als regelmäßige Zeitungskolumne „verbildet“ ist.

³ Gründe liegen bspw. in der notwendigen Vertraulichkeit ihres Kommunikationshandelns oder in häufigen Anfragen für Beobachtungen, v.a. seitens Journalisten, aber auch Wissenschaftlern; solche Anfragen kommen wöchentlich und z.T. noch häufiger.

erste linguistisch-gesprächsanalytische Beobachtungen präsentiert (4.) und schließlich werden zur Illustration der analytischen Zugangsweise beispielhaft zwei Studien vorgestellt, die sich einmal einzelfallanalytisch mit der Kontroll- und Steuerungstätigkeit von Führungskräften zu Gesprächsbeginn (5.) und zum anderen in typologischer Weise mit einer kurzen Skizze ihres interaktiven Entscheidungshandelns, mit dem „letzten Wort“, befassen (6.).

2. Forschungsstand

Unmittelbar auf Führungskräfte bezogene Untersuchungen gibt es in der Linguistik bis dato nicht. Soziolinguistik und bisherige Stilsforschung spiegeln einen allgemeinen gesellschaftswissenschaftlichen Unter- bzw. Mittelschichtbias wider. Lediglich Hollys Analyse der Politikersprache (Holly 1990) und verschiedene Arbeiten zur Kommunikation von Politikern oder anderen gesellschaftlichen Führungskräften lassen sich gegen den Strich der originären Untersuchungsinteressen auf kommunikationstypische und kommunikationsstilistische Fragestellungen hin auswerten (bspw. Atkinson 1984, Klein 1989, Kindt 1995, Diekmannshenke/Klein 1996, Harras 1999; weitere Literatur in Holly 1990). In den genannten Arbeiten selbst sind die Analysen von Interaktions- und Argumentationsmustern, von institutionellen Einbindungen und Zwängen, kommunikativer Aufgabenvielfalt, besonderer Interaktionstypik und spezifischer Handlungsfunktionalität von Interesse.

Führungskraft-bezogene Forschung gibt es hingegen in anderen gesellschaftswissenschaftlichen Bereichen, der Politologie, der Soziologie und der Geschichtswissenschaft.⁴ In der Politologie gibt es eine lange Tradition der Elitelforschung (zusammenfassend Endruweit 1997). Hier gibt es eine Reihe umfangreicher Studien (zuletzt Bürklin und Mitarbeiter in Fortführung der Arbeiten von Wildenmann, Kaase u.a.; Lit. dazu s. Bürklin et al. 1997), die zusammengekommen auch als Längsschnitt der Entwicklung gesellschaftlicher Eliten in der BRD nach dem 2. Weltkrieg gesehen werden können.

Die empirischen Untersuchungen der politologischen Forschung sind dabei v.a. umfrage- und interviewgestützt. Ausgangspunkt ist i.d.R. der sog. Funktions- bzw. Positionsansatz, also die Bestimmung institutionell gebundener Führungspositionen, da sowohl Herkunfts- und Entscheidungs-, wie auch Werte- und Verdienstansatz eine Reihe theoretischer und methodischer Pro-

⁴ Die umfangreiche und vielfältige Literatur zu Management- und Führungstraining bzw. zu Führungsstilen kann nicht als empirisch fundierte Grundlage herangezogen werden, da sie im Wesentlichen auf eher makroanalytischen arbeits- und organisationspsychologischen und -soziologischen Voraussetzungen beruht. Auf dieser Grundlage werden Führungsstile und Handlungs- bzw. Kommunikationsanweisungen hergeleitet, die aber i.d.R. nur postuliert werden, ohne in einem tatsächlichen Kommunikationszusammenhang erforscht worden zu sein.

bleme für eine repräsentative Auswahl aufwerfen.⁵ Institutionen werden hierbei auf ihre Funktion im Rahmen der Gesellschaft der BRD hin bewertet. Die derzeit aktuelle politologische Definition der nationalen Elite bezieht sich dann unter Berücksichtigung der institutionellen Funktion auf drei Hauptmerkmale: die *spezielle, regelmäßige und nachdrückliche Beeinflussung nationaler Politik* (Bürklin et al., S. 35 u.a.).

Die politologische Forschung differenziert die gegenwärtige Gesellschaft nach Sektoren. Relevante Sektoren sind danach u.a. Politik, Verwaltung, Justiz, Wirtschaft/Finanzwirtschaft, Verbände (Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Berufsverbände, kommunale Spitzenverbände, Umwelt-/Verbraucherschutzverbände, EU-Verbände etc.), Medien, Wissenschaft, Kultur, Kirche, Militär und Vereine usw. Innerhalb dieser Sektoren und zwischen diesen werden Faktoren untersucht wie Geschlossenheit bzw. Offenheit, Herkunft, Aufstiegswege, Zirkulation, konsensuelle Integration der Eliten (horizontale Integration), Integrationskraft für die Gesellschaft, Kontaktmuster und Netzwerke, Integration und Segmentation, politische Einstellungen, Wertorientierungen, Problemwahrnehmung, Autonomie und Kooperationspotenzial usw.

Andere Untersuchungsinteressen im Rahmen der Eliteforschung hat die Soziologie. Nachdem sie sich in Folge des in der Nazizeit pervertierten Elitedenkens lange Zeit scheute, einen konzeptionellen Zugang weiter zu entwickeln, schloss sie sich der angelsächsischen Tradition an, die Elite als wertfreie soziologische Kategorie fasst. Dabei interessiert sie sich dann für die Sozialstruktur einer Gesellschaft, für die Bedingungen des Erhalts und der Veränderung der Sozialstruktur, für Normenbildung und -tradierung und für die Funktion von Eliten im Rahmen der Kulturosoziologie.⁶ Neuere soziologische Forschung zu sozialer Ungleichheit⁷ untersucht Lebenslagen, Lebensläufe und Lebensstile, kaum jedoch mit Blick auf die Führungsschicht der Gesellschaft.

Und schließlich hat sich auch die Geschichtswissenschaft mit diesem Gegenstand befasst. Eliten kommen dieser Forschung ohnedies zentral in den Blick, weil lange Zeit hauptsächlich von diesen untersuchungsrelevantes Material vorlag und Historiografie sich als Personen- und Gruppengeschichte bezogen auf zentrale machtpolitische Positionen am günstigsten entfalten ließ. Im Zuge der Entwicklung von Sozial- und Kulturgeschichte werden dann auch gesellschaftliche Entwicklungen und Auseinandersetzungen beobachtbar, bei denen Ungleichverhältnisse als Motor historiografisch relevanter Ereignisse angesehen werden.

⁵ Vgl. Bürklin et al. (1997), S. 15ff.

⁶ Vgl. Boudon/Bourricaud (1992).

⁷ Vgl. bspw. Kreckel (1983) oder Berger/Hradil (1990).

In allen genannten Disziplinen werden makroskopisch gesellschaftliche Faktoren untersucht. Die Analyse konkreter Kommunikation von Führungskräften wird jedoch allenfalls in ihren institutionellen Bezügen vorgenommen (also wer mit wem), nicht aber in ihrer konstitutiven Funktion für das Erreichen und den Erhalt von Führungspositionen.⁸

Ganz anders positioniert als die gegenstandsbezogene Forschung ist in der (Sozio-)Linguistik die stilanalytische Forschung. Dort gibt es eine Reihe von Untersuchungen und Ansätzen, die hier nicht einmal ansatzweise referiert werden können. Es soll daher nur ein grober Umriss der Voraussetzungen und Forschungsbezüge gegeben werden, die die Untersuchung anleiten.⁹

Als Grundlage der stilorientierten Untersuchungen dienen Ansätze, die mit Gesprächsaufzeichnungen aus natürlichen Kommunikationssituationen arbeiten. Hier sind in erster Linie die Arbeiten der interaktionalen Stilistik zu nennen (Hinnenkamp/Selting 1989, Selting 1995 und 1997, Sandig 1986 und 1995, Jakobs/Rothkegel 2001). Darin werden die interaktionstheoretischen Überlegungen Meads (1934), Schütz' (1974), Garfinkels (1967) und Goffmanns (1967) sowie der Kontextualisierungsansatz von Gumperz (1982) zu integrieren gesucht (s. auch Auer 1986 und Schmitt 1993). Des Weiteren werden auch gesprächsanalytische Untersuchungen zu Formen der Selbstdarstellung (im Überblick s. Spiegel/Spranz-Fogasy 1999) sowie zu personbezogenen Interaktionsprofilen einbezogen (Spranz-Fogasy 1997). In Bezug auf die Analyse sozialer Welten finden sich in den Analysen zur „kommunikativen sozialen Stilistik“ im Rahmen des Forschungsprojekts „Kommunikation in der Stadt“ (Kallmeyer 1994 und 1995, Keim 1995, Schwitalla 1995, Keim/Schwitalla 1989) Anknüpfungspunkte in theoretischer, konzeptioneller und methodischer Hinsicht.

Für die konkrete Untersuchung des sprachlich-kommunikativen Stils gesellschaftlicher Führungskräfte ergibt sich aus den dargestellten Anknüpfungspunkten der Forschung die Annahme, dass sich Stil im Gesamt der *sprachlichen* und *nichtsprachlichen* sowie der *interaktiven* Ausdrucksmittel realisiert, also bezogen auf die sprachlichen Ausdrucksmittel auf phonologischer, lexi-

⁸ Auch in der Literatur zu Management und Führung sind nur die vermeintlich zentralen Gesprächstypen und Kommunikationspartner erfasst (wie Personalgespräch, Planungsgespräch etc.), die alltägliche Kommunikation, in die diese Ereignisse aber eingebettet sind, in denen sie vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden, werden weitgehend ignoriert (s. Breisig 1990, Neuberger 1984, v. Rosenstiel et al. 1991). Die organisationspsychologische bzw. betriebswirtschaftliche Forschung bezieht sich darüber hinaus auch weitgehend nur auf die innerbetriebliche Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen und ggf. Verwaltung, nicht aber auf interinstitutionelle Kommunikation oder auf andere gesellschaftliche Sektoren.

⁹ Dies geschieht teilweise unter Bezug auf einen Forschungsantrag von Kallmeyer/Schmitt (1999); s. auch Schmitt (in diesem Band).

kalischer und grammatischer Ebene, bezogen auf nichtsprachliche Ausdrucksmittel in der Gestik, Mimik, Kinesik und Proxemik und bezogen auf interaktive Ausdrucksmittel im turn taking, den Regeln des Sprechens, der Organisation thematischer und handlungsbezogener Relevanzen sowie den Verfahren der sozialen Kategorisierung etc. Stil bezeichnet dann die ganzheitliche, rekurrente und systematische Kombination unterschiedlicher Ausdrucksformen auf den verschiedenen Ebenen.

Die Untersuchungen kommunikativen Handelns werden eingebettet in bzw. bezogen auf ethnografische Erhebungen zum beruflich-kommunikativen Netzwerk, in denen typische Interaktionsformen ermittelt werden, Typen von Interaktionspartnern, Tagesabläufe und solche Gespräche erhoben werden, die im natürlichen Alltag von Führungskräften häufig vorkommen (Genaueres s.u.). Die darauf bezogenen Stilanalysen zielen auf drei Vergleichsdimensionen. (1) In allgemeinsten Hinsicht zielen sie auf *generelle* stilistische Eigenschaften gesellschaftlicher Führungskräfte im Vergleich zu anderen sozialen Welten (z.B. der „kleinen Leute“, s. Keim 1995; oder im Vergleich zu den in den anderen Teilprojekten der „Kommunikativen sozialen Stilistik des Deutschen“ untersuchten Gruppen wie Jugendliche, Menschen der älteren Generation, Arbeitsgruppen, durch die Herkunftskultur geprägte Gruppen usw.). (2) In Hinsicht auf die innere Differenzierung der Gruppe gesellschaftlicher Führungskräfte zielen die Analysen dann auf *sektorenspezifische* stilistische Unterschiede, ob also Politiker andere stilistische Eigenschaften realisieren als bspw. Unternehmer, Wissenschaftler oder Kirchenrepräsentanten. (3) Und schließlich werden auch *individuelle* stilistische Eigenschaften gesellschaftlicher Führungskräfte erfasst, weil gerade die Demonstration von Individualität bzw. die Abhebung von Anderen die Aufnahme in Führungspositionen ermöglicht. (Individualität ist insofern aber wiederum auch ein generelles Merkmal gesellschaftlicher Führungskräfte.)

3. Die Vorgehensweise

Der Vorgehensweise dieser Untersuchung liegt ein ethnografischer Ansatz zu Grunde. Diese Forschungsstrategie richtet sich darauf, Interaktionsereignisse in ihren natürlichen Kontexten zu erfassen. Sie beruht auf den zentralen Annahmen qualitativer Methodologie, wie sie zunächst in der Anthropologie bzw. Ethnologie und der Soziologie entwickelt wurde und in der Linguistik v.a. in der Soziolinguistik und der Ethnografie der Kommunikation verwandt wurde. Einen Überblick über diese Forschungsstrategie geben Spranz-Fogasy/Deppermann (2001).

Die Vorgehensweise ist darauf angelegt, die Typizität von Kommunikationsereignissen, Handlungsweisen und Ereignisverläufen zu erfassen. Fallanalytisch werden kommunikative Netzwerke untersucht und weitestgehend alle

Typen von Kommunikationssituationen und Typen von Partnerkonstellationen ermittelt, und es werden Gespräche aufgezeichnet, die die Kommunikationscharakteristik der einzelnen Führungskraft soweit wie möglich abdecken. Das Vorgehen erfolgt in mehreren Schritten, die in einer heuristischen Vorphase entwickelt wurden. (1) In einem ersten Schritt werden Informationen über die jeweils ausgewählte Person erhoben, die öffentlich verfügbar sind (z.B. im Internet, in der Presse oder in den Funkmedien). (2) Die Führungskraft wird dann angeschrieben und um ihre Teilnahme gebeten. (3) Bei Zustimmung zur Beobachtung wird die Führungskraft an einem ausgewählten, der Alltagsnormalität nahe kommenden Arbeitstag beobachtet; dabei werden alle Vorgänge in ihren kommunikativen Eigenschaften protokollarisch erfasst. (4) Als weiterer Schritt erfolgen dann Kalenderanalysen mit Sekretariatspersonen über mindestens einen Monat (mit dem Beobachtungstag im untersuchten Zeitraum); darüberhinaus werden institutionelle Bindungen, periodische Ereignisse und kommunikative Besonderheiten nach innen und nach außen erfragt. (5) In der Auswertung der bisherigen Erhebungen werden Schlüsselsituationen ermittelt und (6) aufgezeichnet.¹⁰ (7) Schließlich werden Unklarheiten der bisherigen Erhebung, Biografisches zur Person sowie die kommunikationsbezogenen Vorstellungen und die Selbstwahrnehmung der Führungskraft noch durch ein Interview zu ermitteln gesucht.

Auf der Grundlage dieser ethnografischen Erhebungen erfolgt dann die Rekonstruktion allgemeiner kommunikativer Anforderungen, die gesellschaftliche Führungskräfte in Ihrem Führungshandeln bearbeiten müssen. Diese Anforderungen stellen den Vergleichsmaßstab für die stilanalytischen Untersuchungen dar, die durch den Vergleich in einem begrenzten Sample abgesichert werden.

¹⁰ Die Zugänglichkeit solcher Schlüsselsituationen stellt ein erhebliches Problem dar. V.a. Hintergrundgespräche, in denen Rahmenbedingungen von Entscheidungen vorbereitet, kollusive Absprachen vorgenommen oder Einflussnahmen verhandelt werden usw., können nicht aufgezeichnet werden, weil ihnen damit ihr eigentlicher Charakter von Vertraulichkeit genommen wird – oft werden über solche Gespräche nicht einmal Aktennotizen angefertigt geschweige denn weitergehende Dokumentationsformen. (Ein eigener Untersuchungsgegenstand sind aber dann die Phänomene der Vertraulichkeitssicherung und der Abschottung solcher Gespräche als off record. Bei bisher jeder teilnehmenden Beobachtung ist mindestens ein solches Gespräch erfolgt und konnte wenigstens mitgehört werden.) Ein weiteres besonderes Problem der Datenerhebung stellt die Mobilität von Führungskräften dar. Diese sind i.d.R. regional, meist bundesweit und oft auch international tätig. Eine Begleitung auch außerhalb der Heimatinstitution wäre aber deshalb von Bedeutung, weil sich das kommunikative Handeln auf eigenem Territorium i.d.R. von dem unterscheidet, wenn Verhandlungen auf neutralem oder gar fremdem Boden stattfinden oder auch, wenn in einer anderen Sprache oder Kultur verhandelt werden muss.

4. Erste Befunde: Mittel der Situationskontrolle

Führungskräfte sind in ihrem Alltag mit einer Fülle von kommunikationsbezogenen Aufgaben konfrontiert: Informationen müssen aufgenommen und weitergeleitet werden, Entscheidungen müssen geplant, strategisch abgesichert und umgesetzt werden, die institutionellen Geschäfte müssen überwacht und gesteuert werden, die Institution muss nach außen repräsentiert werden usw. Die Erfüllung all dieser Aufgaben macht ein weitgespanntes und hochkomplexes soziales Netzwerk erforderlich, in dem Führungskräfte kommunizieren müssen, das es herzustellen, aufrechtzuerhalten und zu aktualisieren gilt. Es müssen, auf allen medialen Kanälen (face-to-face, Telefon, Brief, Fax, Email etc.), vorgeordnete Personen oder Gremien, Personen mit Einflussmöglichkeiten auf relevante Institutionen, gleichgestellte Kollegen, interne Mitarbeiter, externe Berater, Medien u.v.a.m. kontaktiert werden. Allein schon die Fülle dieser Aufgaben und Kontakterfordernisse zwingt Führungskräfte dazu, die jeweils gegebenen Anforderungen handlungsorganisatorisch und zeitlich effektiv zu bewältigen.

Diese Notwendigkeit, effektiv zu handeln, erklärt einige Phänomenbefunde, die sich bei teilnehmender Beobachtung des kommunikativen Handelns von Führungskräften und bei der Analyse von Gesprächen ergeben haben: Führungskräfte sprechen häufig knapp, dezidiert assertorisch und direktiv, gelegentlich informationsheischend interrogativ. Es finden sich kaum Verzögerungssignale, und sie verwenden vielfach einen elaborierten Wortschatz und klare, syntaktisch der Schriftsprache angenäherte Konstruktionen, auch in komplexen Äußerungen. Sie markieren sachliche und kommunikativ-handlungsorganisatorische Relevanzen, und sie richten sich danach bzw. fordern ihre Interaktionspartner – oft explizit – dazu auf. Und sie sind aktiv, was die Initiierung von Gesprächen und ihre Beendigung anbelangt.

Andere Befunde bleiben dagegen erst einmal unverständlich, wenn man sie am oberflächlichen Kriterium der Effektivität misst. In manchen Zusammenhängen sprechen Führungskräfte bspw. nicht sachlich-präzis, sondern eher vage, unverbindlich und gelegentlich stereotyp. Dies ist z.B. in den weniger verpflichtenden Gesprächen der Fall wie mit Gesprächspartnern, die nicht zum professionellen Handlungsfeld einer Führungskraft gehören oder auch in solchen Gesprächen mit Mitarbeitern, die keinen unmittelbar beruflichen Zweck erfüllen, häufig also in sog. Smalltalks. Dort sind aber Vagheit und Unverbindlichkeit funktional, weil damit Festlegungen vermieden und Optionen offen gehalten werden.

Eine der auffälligsten Erscheinungen im kommunikativen Handeln von Führungskräften ist jedoch ein bei fast allen dieser Personen zu beobachtendes relativ langsames Sprechtempo. Dies konterkariert eine Interpretation hin-

sichtlich bloß zeitlicher Effektivität ebenso wie die vorher angesprochene Vagheit, Unverbindlichkeit und Stereotypik sachlicher Effektivität zu widersprechen scheint. Das langsamere Sprechtempo erlaubt andererseits aber eine genauere Planung der eigenen Äußerungen, und es erzeugt gesprächsorganisatorische Zwänge für die Beteiligungsmöglichkeiten der Gesprächspartner, vor allen Dingen in Kombination mit gesprächsrhetorischen Mitteln zur Rederechtssicherung.

Beide Befunde legen also eine allgemeinere Interpretation nahe, in die auch die anderen o.a. Phänomenbefunde integriert werden können: Führungskräfte üben starke Kontrolle hinsichtlich der aktuellen Kommunikationssituation aus. Diese Kontrolle erstreckt sich auf das eigene Kommunikationshandeln ebenso wie auf das der Partner und auf die situative Umgebung; sie dient aber nicht nur zur Interaktionskontrolle im engeren Sinne, sondern bspw. auch der Enaktierung überdauernder Eigenschaften, wie z.B. Imageeigenschaften, die im Rahmen von Repräsentanzanforderungen für Führungskräfte stets relevant gesetzt sind.¹¹

Eine solche Interpretation deckt sich mit weiteren Befunden bzw. wird dadurch noch weiter gestützt. So lassen sich bspw. auf der nonverbalen Ebene an systematischen Gelenkstellen eines Gesprächs (v.a. vor und am Beginn von Gesprächen sowie vor und an deren Ende) Formen der visuellen und praxemischen Umgebungs- und Selbstkontrolle bemerken. Man findet weiter vielfach eine auffallend geringe Selbstberührungstendenz¹² sowie andere Merkmale intensiver Zuwendung zum und Aufmerksamkeit für den/die Interaktionspartner (Wachheit/Awareness bzw. Empathie). Und auf der verbalen und paraverbalen Ebene lassen sich starke Einflussnahmen auf die Gesprächsorganisation wahrnehmen mit Behauptung der eigenen und Steuerung der partnerlichen Rederechte, es findet sich häufig strikte thematische Kohärenz sowie eine Tendenz, die eigenen inhaltlichen Gesichtspunkte und Positionen markiert zu behandeln. Auch sind die o.g. Sprechhandlungsqualitäten der dezidierten Assertion und der häufigen Verwendung von Direktiven und Interrogativen unter dem Gesichtspunkt der Kommunikations- bzw. Partnerkontrolle höchst funktional: Solche Sprechhandlungen stellen Reaktionsver-

¹¹ Zum Situationskonzept „im Spannungsfeld von wiederholbarer Kategorisierung und biografischer und historischer Einzigartigkeit“ s. Deppermann/Spranz-Fogasy (2001); dort werden auch eine Reihe von Problemen des Situationsbegriffs diskutiert (Abschnitt 6.), mit denen sich die Konzeption von Situationskontrolle zukünftig auseinanderzusetzen hat.

¹² Eine geringe Selbstberührungstendenz ist deshalb kontroll-relevant, weil zum einen eine Symptompräsentation möglicherweise problematischer innerer Befindlichkeiten vermieden wird und zum anderen vollständige Konzentration auf das laufende Geschehen signalisiert wird.

pflchtungen für die Partner her i.S. konditioneller Relevanzen und präferierter Reaktionen.¹³

Die verschiedenen kommunikativen Phänomene können alle als *Mittel der Situationskontrolle* bei gesteigerten kommunikativen Anforderungen dienen, vor die sich gesellschaftliche Führungskräfte bei der Ausfüllung ihrer Führungsposition gestellt sehen. Diese Anforderungen betreffen bspw. die *Informationsmenge* (schnell wechselnde Kommunikationstypik und Inhaltsbereiche), viele und schnell wechselnde kommunikative *Handlungsaufgaben* oder viele und schnell wechselnde *Interaktionspartner* u.v.a.m. Und die genannten Phänomene finden sich, in unterschiedlicher Verteilung und Ausprägung, bei allen von mir beobachteten Führungskräften und ebenso bei allen Führungspersonen, die in ausführlicheren Fernsehporträts dargestellt wurden oder auch in den vielen öffentlichen Diskussionen mit Führungskräften, die ich beobachten und auswerten konnte.¹⁴

Als vorläufiges Fazit aus den bisherigen Untersuchungen zum kommunikativen Handeln gesellschaftlicher Führungskräfte möchte ich folgende globale Thesen festhalten, die in späteren Phasen der Untersuchung weiter verfolgt werden sollen.

1. Führungskräfte nutzen *Eigenschaften der Interaktionskonstitution* in besonderer Weise. Dies bezieht sich auf Organisationsstrukturen aller Ebenen, auf gesprächsorganisatorische und handlungsstrukturelle Zwänge und Möglichkeiten wie auf beziehungs-, themen- oder modalitätenorganisatorische Eigenschaften.
2. Führungskräfte operieren in ausgeprägter Weise mit kulturell anerkannten kommunikativen Werten wie: Empathie, Awareness, Involvement, besonders anerkannte Formen der Selbstdarstellung (z.B. bzgl. Kompetenz, Integrität etc.), Dezipiertheit, Prägnanz, Zielführung, syntaktische Korrektheit (i.S. schriftsprachlicher Standards), variabel adaptierter Wortschatz (elaboriert bis volkstümlich) usw.

Es gibt ein ganzes *Bündel solcher Werte*, die von einzelnen Führungskräften in unterschiedlicher *Verteilung und Ausprägung* realisiert werden. Die Unter-

¹³ Zur gesprächsrhetorischen Funktion solcher Sprechhandlungsverpflichtungen s. bspw. Kallmeyer 1996, Kallmeyer/Schmitt 1996, Keim 1996, Schmitt 1997, Spranz-Fogasy 1999).

¹⁴ Die Materialien aus solchen öffentlichen Situationen sind jedoch nur mit Vorsicht einzu beziehen, da zum einen die Porträtierten und öffentlichen Diskutanten selbst noch weitaus stärkere Kontrolle ausüben, als in weniger oder gar nicht öffentlichen Kommunikationssituationen. Und es muss die Rolle der medialen Aufbereitung (Kameraperspektive, Schnitttechnik, Kommentierung usw.) für die Analyse relativiert werden.

schiedlichkeit ist dabei teilweise sektorenspezifisch (also bezogen auf den jeweiligen gesellschaftlichen Bereich).

Im Folgenden sollen exemplarische Analysen zu zwei entgegengesetzten Gelenkstellen von Gesprächen verdeutlichen, welche kommunikativen Mittel Führungskräfte nutzen, um die aktuelle Kommunikationssituation zu kontrollieren und ihre Führungsposition zu demonstrieren. An einem Einzelfall wird dargestellt, welche interaktiven Möglichkeiten bestehen, Gesprächspartner am Beginn von Gesprächen „unter Kontrolle“ zu bekommen. In typologischer Manier wird dann das handlungsbezogene Ende von Gesprächen oder Gesprächsphasen bzw. das interaktive Entscheidungshandeln von Führungskräften untersucht.

5. Alles unter Kontrolle!?

Die folgenden Analysen beziehen sich auf einen Gesprächsausschnitt, der einer Serie von Gesprächen einer selbstständigen Unternehmerin¹⁵ entstammt, die fortlaufend in deren Büroräumen aufgezeichnet wurde. Insbesondere sind damit auch die Übergänge von einem Gespräch zum nächsten, also Verabschiedungen und Begrüßungen und deren Kontext dokumentiert.

Strukturell gegebene Gelenkstellen von Gesprächen sind – nicht nur bei Führungskräften – regelmäßig auch Brennpunkte interaktiver „Arbeit“. Hier wird vielfach bereits ausgehandelt und festgelegt, wie das nachfolgende Gespräch oder die einer Interaktion nachfolgenden sozialen Beziehungen ausgestaltet werden. Gesprächseröffnungen wie -beendigungen verdienen daher in gesprächsanalytischer Hinsicht besondere Aufmerksamkeit.¹⁶

Der folgende Gesprächsausschnitt ist in einen fortlaufenden Gesprächszusammenhang eingebettet. Die Unternehmenschefin (Fk) ist im Gespräch mit

¹⁵ Das Unternehmen ist im Versandhandel tätig mit Schwerpunkt im medizinischen Bereich, für den auch eine eigene Produktlinie entwickelt wurde. Es wurde von der Unternehmerin selbst gegründet und operiert global mit eigenen Dependancen in verschiedenen europäischen Ländern. Weitere Niederlassungen in Südamerika und Asien sind in Vorbereitung. In der Unternehmenszentrale selbst arbeiten ca. 100 Mitarbeiter, die relativ freien Zugang zur Unternehmensleiterin haben. Die Gebäude sind architektonisch und ergonomisch nach modernsten Gesichtspunkten gestaltet, es gibt mehrere Kreativräume für Arbeitssitzungen, die, wie die gesamte Anlage, u.a. mit Werken moderner Kunst ausgestattet sind. Die Unternehmerin ist frauenpolitisch und als Kunstmäzenin aktiv. Im gesamten Unternehmen herrscht ein ausgesprochen direkter, aber empathischer Kommunikationsstil nach dem Motto „hart aber herzlich“, der von den Mitarbeiter/innen auch gefordert wird. Die zu beobachtende Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen ist dabei ausgesprochen hoch.

¹⁶ Dies ist gerade auch in der konversationsanalytischen Literatur deutlich, die viel von der systematischen Untersuchung dieser Gesprächspositionen profitiert hat. Vgl. Spiegel/Spranz-Fogasy (2001).

ihrem männlichen Stellvertreter (ST) über Probleme der Vertragsgestaltung für Praktikant/innen. Anschließend geht es zwischen diesen beiden um Probleme der Aktualisierung von Internetseiten. Zwei weibliche Auszubildende (Azubis AW1 + AW2) treffen zu einem bereits länger vereinbarten Zeitpunkt ein, werden begrüßt und aufgefordert, sich zu setzen, was sie auch tun (darauf bezieht sich der Kommentar „Geklapper und Gerumpel“ zu Beginn des Ausschnitts). Mit den beiden will Fk eine Firmenchronik besprechen. Fk wendet sich nun den beiden kurz zu, und es entspinnt sich die folgende kleine Szene, nach der sich Fk wieder ihrem Stellvertreter zuwendet und noch eine längere Zeit (ca. sieben Minuten) mit ihm die Frage der Pflege von Internetseiten verhandelt, bevor sie dann endgültig mit den Azubis das Gespräch über die Firmenchronik aufnimmt.

- 1 K& GEKLAPPER UND GERUMPEL
 2 Fk: *2* wollten sie schon immer mal
 3 Fk: internetseiten pfle"gen, *
 4 AW1: LACHT VERLEGEN
 5 AW2: +äh: ich hab=s noch nie gema"cht >aber *
 6 Fk: |lernen
 7 AW2: keine ah"nung, < LACHT VERLEGEN=|LACHT
 8 Fk: könn | sie a"lles, *1,5* >(is ja auch
 9 K MURMELND
 10 AW2: VERLEGEN|
 11 Fk: was, < *4* also=s=n andres thema, * also
 12 K
 13 Fk: ich denke ja: ich geb ihnen völlig recht,
 14 Fk: * s=gehört zum marketing, * dort muss=mer
 15 Fk: schau dass=es erledigt wird, und wer
 16 Fk: letztlich dann des: * macht, * wieviel
 17 Fk: programmie"r*kenntnis da-
 18 AW1: RÄUSPERT SICH
 19 Fk: sein muss, **
 20 ST: es ist dann viel einfacher
 21 ST: wenn man (die seite vergeben wird), * [...]

Die Frage, die sich für diesen Gesprächsausschnitt stellt, ist nun: Was passiert hier, und in welcher Weise ist das Führungskraft-relevant, was hier geschieht? Dazu die folgenden, auf den Einzelfall bezogenen Bemerkungen.

Fk flachst die beiden Azubis – beim Hinsetzen oder unmittelbar danach – an mit den Worten: *wollten sie schon immer mal internetseiten pflegen*. Dass es sich hier um Flachs handelt, wird intonatorisch, lexikalisch und auch syntaktisch markiert, ist aber auch schon durch die Platzierung indiziert, indem ohne Vorwarnung eine Frage mit Aufforderungscharakter gestellt wird, für deren Inhalt die beiden Azubis gar nicht kompetent sind, was alle Beteiligten wissen. Aber: Die beiden Azubis werden damit explizit einbezogen und zu anerkannten Gesprächspartnern gemacht. Im Gegenzug wird der Stellvertreter zeitweilig als unmittelbarer Gesprächspartner suspendiert, was er sich gefallen lässt und gefallen lassen muss. Fk hat die absolute Situationshoheit und sie nimmt sie auch in Anspruch und *demonstriert* sie gerade mit solchen Aktivitäten.

Wie stellt sich nun die Situation für die beiden Azubis dar? Sie sind konfrontiert mit einer Reaktionsverpflichtung, die, wie immer „rhetorisch“ auch das Potenzial der Frage sein mag, konditionell relevant gesetzt ist. D.h. auch immer: sie sind *Reagierende* in dieser Situation, und die Situation ist für sie beide ziemlich ambivalent – einerseits der joviale Flachs, andererseits die Beziehungskonstellation, u.a. auch ausgedrückt in den räumlichen Konstellationen, aber natürlich auch vorhanden im allgemeinen und spezifischen Weltwissen der Beteiligten: Stellvertreter und Azubis sitzen auf drei (von zehn) Besucherstühlen vor dem großzügigen, Raum-mittig platzierten Dreiviertelkreis-förmigen Schreibtisch der Chefin in deren Büro, das auch sonst einiges an Chef-Ambiente aufzubieten hat. Alle wissen um ihre Beteiligungsrolle und um ihre Zuständigkeiten, Pflichten und Rechte.

Die Azubis müssen nun also irgendwie reagieren, sind den Aktivitäten der Chefin ausgesetzt, wissen aber vielleicht nicht, wie weit sie mitflachsen dürfen. Die Reaktionen sind entsprechend: Verlegenheit, die sich in Lachen bei AW1 ausdrückt, in ernsthaftem Antwortversuch, Aufgabe, Zögern, Verhaspeln, Akzentsetzung, anderen Unsicherheit markierenden prosodischen Merkmalen und ebenfalls Lachen bei AW2: *äh: ich hab=s noch nie gema“cht aber * keine ah“nung*.

Fk reagiert darauf generalisierend phrasenhaft mit *lernen könn sie a“lles* und suspendiert das Subthema und damit auch ihre Gesprächspartner (*also=s=n andres thema*) bevor sie einen dann endgültigen Themen- und Partnerwechsel vornimmt. Interessant sind hier die Pausen von einmal 1,5 und einmal 4 Sekunden, in denen durchaus eine der Gesprächspartner/innen den turn übernehmen könnte. Ich behaupte, gerade auch aufgrund der folgenden Äußerungen von Fk, dass es allen Beteiligten ziemlich ungemütlich wird, dass aber

die Handlungs-, Themen- und Beziehungshoheit klar bei Fk liegt, und sie sie auch wahrnimmt, wenn auch ihrerseits etwas verlegen, was an vielen linguistischen Merkmalen ihrer defokussierenden Formulation: *also=s=n andres thema* deutlich wird. Alle, nicht zuletzt sie selbst, erwarten von ihr, dass sie die Richtung weist, in die das Gespräch weiter laufen wird. Fk nimmt denn auch dezidiert und unvermittelt das kurz unterbrochene Arbeitsgespräch mit ihrem Stellvertreter wieder auf: *also ich denke ja: ich geb ihnen völlig recht * s=gehört zum marketing* usw.

Die beiden Azubis werden damit im Goffmanschen Sinne zu zugelassenen Mithörern¹⁷ zurückgestuft, die bis auf Weiteres nicht mehr eingreifen sollten (was sie auch nicht tun; erst als Fk sehr viel später wieder von sich aus den Partnerfokus erweitert, reagieren beide hörbar und werden von Fk auch durch eine Frage zu kurzer Beteiligung aufgefordert; diese Beteiligung wird aber wiederum suspendiert, und erst, als Fk sich ca. sieben Minuten später wieder direkt ihnen und ihrem Anliegen zuwendet, werden sie erneut vollgültige und anerkannte Gesprächspartner).

Die Beteiligungskontrolle erstreckt sich in dieser Passage aber nicht nur auf die beiden Azubis, sie erstreckt sich auch auf den anderen Interaktionspartner, der immerhin ihr Stellvertreter im Unternehmen ist. Qua Vollzug dieser Aktivitäten suspendiert sie zeitweilig ST, bis sie ihn wieder direkt anspricht.

In fast allen Gesprächen, die an diesem Tag aufgezeichnet wurden, organisiert und behält Fk mit diesen und mit anderen Mitteln die Kontrolle über Rederechte, über Beteiligungsrechte und -pflichten, über Themenwahl und Handlungsaufgaben; sie bestimmt die Interaktionsmodalität, und sie definiert das Ausmaß der Reziprozitätssicherungsmaßnahmen. Die Mittel sind in unterschiedlichem Maße explizit, tw. bis hin zu Formulationen des eigenen Kommunikationshandelns, tw. nur intonatorisch oder inferenziell indiziert.

Insbesondere bei Gesprächseröffnungen wählt Fk vielfach offensive Strategien, wie im Beispiel zu sehen ist. Sie scheint von Anfang an oder anders gesagt, vor allem *am Anfang* darauf aus zu sein, die Kontrolle über das Geschehen oder mindestens über die Gesprächspartner/innen zu erlangen, wenn dies irgend möglich ist (dem Verfasser, der zugleich die Erhebung durchführte, erging es übrigens genauso).

Lediglich in zwei Gesprächen hat sich Fk anders verhalten; einmal im Telefonat mit einem ranghohen Mitarbeiter des Landwirtschaftsministeriums, der eine unternehmerische Strategie mit ihr vorantreiben sollte, zum anderen im Gespräch mit einem Großkunden, der einige Millionen DM an Umsatz einbringen kann. In diesen Gesprächen hat Fk eine deutlich weichere Stimm-

¹⁷ Zu den unterschiedlichen Beteiligungsrollen in Gesprächen s. Goffman (1981).

lage realisiert, den Gesprächspartnern weitgehende Rederechte überlassen und sich deren gesprächsorganisatorischen, thematischen und handlungsorganisatorischen Vorgaben angepasst, ohne aber dabei subordiniert oder gar servil zu wirken.¹⁸

Was man nun an dieser kleinen Szene alles sehen kann, ist enorm: auf der ganzen Palette der Interaktionskonstitution – also gesprächsorganisatorisch, handlungsorganisatorisch, themenorganisatorisch, identitäts- und beziehungsorganisatorisch oder modalitätenorganisatorisch¹⁹ – wird aktiv an einem bestimmten Modell von Situation gearbeitet, und zwar sowohl aktiv von Seiten Fk's, als auch reaktiv und geschehen lassend seitens der anderen Gesprächspartner/innen: Es geht um die Kontrolle der aktuellen Kommunikationssituation in Hinblick auf alle für die anstehenden Handlungsaufgaben relevanten Interaktionsebenen. Eine so direkte und direktive Inanspruchnahme führt nicht zwangsläufig zu gestörten Sozialbeziehungen; die Sach- und Handlungsorientierung der Gesprächsteilnehmer/innen ist im Weiteren sehr ausgeprägt und zeugt von hohem Engagement und starker Verbundenheit mit dem Unternehmen und seiner Leiterin. Die von der Unternehmensleiterin geprägte Kommunikationskultur erzwingt, ermöglicht aber auch für alle Mitarbeiter/innen eine sehr offene Auseinandersetzung mit den Sachproblemen der Unternehmensführung. Natürlich besteht bei dieser Darstellung auch immer die Gefahr einer Überinterpretation eines Einzelfalles, aber es finden sich auffallend ähnliche Situationsstrukturierungen bei Fk wie im Übrigen auch bei anderen Führungskräften.

6. „Das letzte Wort“ – Eine typologische Skizze

Alle Handlungsabläufe haben Strukturmomente von besonderer Relevanz für das gesamte Geschehen. In allen aufgabenbezogenen Interaktionen sind bspw. immer die Positionen von Bedeutung, in denen bestimmte Handlungsaufgaben, wie Problempräsentationen, Lösungsentwicklung etc., beendet werden; hier entscheidet sich, wer die Situation kontrolliert.²⁰ Gespräche, die Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag führen, sind in der überwiegenden

¹⁸ Diesen Eindrücken kann der Verf. gesprächsanalytisch leider nicht nachgehen, da sich Aufzeichnungen solcher Gespräche aus unternehmerischen und datenschutzrechtlichen Gründen verbieten: Gesprächspartner, von denen man sich in dem genannten Umfang Entgegenkommen oder Mitarbeit erhofft, kann man kaum auffordern, ihre Äußerungen aufzeichnen zu lassen bzw. ohne deren Einverständnis darf nicht aufgezeichnet werden.

¹⁹ Die genannten Ebenen der Interaktionskonstitution orientieren sich an einer Theorie der Interaktionskonstitution, die von Kallmeyer und Schütze in einer Reihe von Aufsätzen entwickelt worden ist. Kallmeyer/Schütze 1976 und 1977, Kallmeyer 1977, 1985, 1988 u.a.

²⁰ Zur Charakterisierung aufgabenbezogener Interaktionen s. Spiegel/Spranz-Fogasy (2001).

den Mehrzahl strikt aufgabenbezogen und weisen daher mehrere solcher Positionen auf. Ich komme damit zu einer kurzen typologischen Skizze des letzten Worts.

Aufgefallen war mir die Bedeutung des „letzten Worts“ in einem Fernsehporträt über die damalige Bundesfamilienministerin Christine Bergmann (SPD), die beim Kochen mit ihrem Ehemann gezeigt wurde. In einem inhaltlich banalen Gespräch war es ihr offensichtlich doch wichtig, bei einem kleinen Dissens ihre Position durchzusetzen. Und sie hat dabei sorgfältig darauf geachtet, dass das von allen Anwesenden auch so ratifiziert wurde, bevor dann zu anderen Aktivitäten übergeleitet wurde.

Diese Entdeckung führte dazu, die bis dato erhobenen Materialien durchzusehen und das Entscheidungshandeln von Führungskräften zu überprüfen. Führungskräfte, so zeigte sich dabei, arbeiten interaktiv immer sehr gezielt auf Entscheidungen hin – dafür sind es eben Führungskräfte mit herausgehobener Entscheidungsfunktion. Interessant ist dabei aber, in welcher Weise sie sich interaktiv „das letzte Wort“ erarbeiten, wie sie es realisieren und absichern.

Das letzte Wort ist natürlich selten tatsächlich das letzte Wort. Es geht vielmehr darum, Entscheidungen durchzusetzen oder auch mal offen zu halten und den eigenen Beitrag genau dort zu platzieren, wo der substanzielle Abschluss einer Aushandlung stattfindet; nur dies garantiert die Kontrolle des aktuellen Geschehens, aber auch über die Situation hinaus. Es gibt nun unterschiedliche interaktive Wege, eine Entscheidung heranreifen zu lassen und durchzusetzen. Dabei lassen sich strukturell drei wesentliche Phasen im interaktiven Umgang mit der Herstellung von Entscheidungen unterscheiden: (1) die Vorbereitungsphase, (2) die Entscheidung selbst und (3) deren Nachverarbeitung.

In der Vorbereitungsphase sind Führungskräfte unterschiedlich aktiv. Das hängt u.a. auch davon ab, wer eine Entscheidung sucht, der/die Partner/innen oder die Führungskraft selbst. Zu beobachten ist jedenfalls eine Tendenz bei Führungskräften, Problemstellungen schnell zu kanalisieren in Richtung auf eine Problembestimmung. Ich spreche von einer Tendenz, weil es natürlich auch andere Umgangsweisen gibt, wie sich bei den verschiedenen Typen von Entscheidungshandlungen zeigen wird. Jedenfalls wird i.d.R. eher der Lösungsentwicklung Raum gegeben, als der Sachentfaltung, und die Sachentfaltung wird v.a. von den Führungskräften regelmäßig interpunktiert mit Aktivitäten der Lösungs- resp. Entscheidungssuche (also etwa i. S. v. „ist da ein Ansatzpunkt für eine Lösung bzw. Entscheidung“). Dieses Verhalten lässt vermuten, dass Führungskräfte generell eher entscheidungs- denn sachorientiert handeln. Das wird übrigens auch von Führungskräften selbst gelegentlich so gesehen, die den Habitualisierungsgrad der Entscheidungsorientierung

beklagen, so bspw. Angela Merkel, die, ebenfalls in Herlinde Koelbls Langzeitstudie, sagt: „Ich kann mir nicht mehr die Sorgen von jemandem anhören, ohne unter dem Druck zu leben, ich müsste das Problem lösen.“ (Koelbl 1999, S. 53).

Die Entscheidung selbst nun, „das letzte Wort“ also, wird sehr unterschiedlich realisiert. Da gibt es zum einen die dezidierte, direktive Erklärung seitens der Führungskraft. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, sich einen Vorschlag von den anderen Teilnehmern „absegnen“ zu lassen. Durchaus häufig ist es auch, eine Entscheidung zu vertagen – auch das ist eine Entscheidung, die die Führungskräfte fällen. Besondere Varianten der Vertagung sind die Beauftragung von Mitarbeiter/innen, Entscheidungsgrundlagen auszuarbeiten oder umgekehrt die Ankündigung, dass die Führungskraft die Entscheidung allein treffen werde.

Nicht immer entstammt natürlich die definitive Sachentscheidung den Vorstellungen und Ideen der Führungskraft. Eine weitere Möglichkeit, Entscheidungen herbeizuführen bzw. zu treffen, ist dann die, Vorschläge anderer aufzugreifen und als Resultat zu deuten. Und schließlich konnte schon mehrfach beobachtet werden, dass Führungskräfte Entscheidungen „sich ergeben lassen“, dass sie also in der Sachauseinandersetzung in einer Art und Weise intervenieren, die alle Beteiligten zwingend auf eine bestimmte Entscheidung hinzuführen scheint, die dann letztlich im Einvernehmen getroffen und von der Führungskraft abgesegnet wird. Dies muss im Einzelfall aber sehr genau untersucht und aufgezeigt werden, es handelt sich dabei um ein sehr subtiles Zusammenspiel von Darstellungen und Interventionen, bei dem der Nachweis einer „weichen“ Strategie schwer fällt. Die Typen von Entscheidungshandeln, die eben genannt wurden, decken sicher noch nicht das gesamte Spektrum von Handlungsmöglichkeiten ab und auch die folgende Charakteristik der Nachverarbeitung ist sicher nicht vollständig.

Es gibt, wie gesagt, natürlich selten Entscheidungen, mit denen ein Gespräch definitiv beendet würde. Mindestens Verabschiedungsrituale müssen i.d.R. folgen. Nichtsdestotrotz kann man spätestens zu einem solchen Zeitpunkt sicher sein, dass die für das Gespräch relevanten Entscheidungen getroffen sind, man kann deren Platzierung eindeutig festlegen und deren Vorlauf und Nachverarbeitung untersuchen. Es gibt auch Gespräche, in denen verschiedene Entscheidungen aufeinander aufbauen, es gibt solche Gespräche, in denen nacheinander ganz verschiedene Entscheidungen getroffen werden und natürlich gibt es Mischformen. Man kann aber gesprächsanalytisch doch in den meisten Fällen die Platzierung einer Entscheidung recht genau rekonstruieren und damit auch bestimmen, was zur Nachverarbeitung gehört.

Entscheidungen müssen immer auch interaktiv abgesichert bzw. nachverarbeitet werden. Der unmarkierte, aber eher seltene Fall ist der einer Ratifikati-

on qua Vollzug weiterführender Aktivitäten – entweder einer Verabschiedung oder eines Übergangs zu anderen Aktivitäten. In diesen Fällen ist aber auffällig, dass die Entscheidungshandlung selbst relativ markiert realisiert wurde, derart, dass klar gemacht wurde: „jetzt kommt eine Entscheidung“ und die Entscheidung gewissermaßen mit Ausrufezeichen versehen wurde. Eine zweite Art der Absicherung besteht darin, die Akzeptanz bzw. Ratifikation der Gesprächspartner explizit einzuholen. Interessanter sind zwei andere Fälle, die durchaus häufig vorkommen: In konfliktären Entscheidungssituationen, wenn also die Auffassungen der Teilnehmer differieren, eine Entscheidung von der Führungskraft aber getroffen wird, gibt es manchmal Initiativen der Führungskraft zu einer Art „Nachverbrennung“; die Partner/innen erhalten richtiggehend die Gelegenheit, die Entscheidung zu bewerten, den Entscheidungshergang zu charakterisieren und sich relativ dazu auch emotional zu äußern. Dies geht natürlich selten so weit, dass die Führungskraft explizit disqualifiziert oder angegriffen würde, aber diese nachträgliche Diskussion gibt der Führungskraft doch Hinweise darauf, wie mit der Entscheidung später umgegangen werden wird. Und interessant ist auch eine zweite Form der Nachverarbeitung: Wenn eine Entscheidung gefallen oder verkündet ist, kann immer wieder beobachtet werden, dass nachträglich Zugeständnisse erfolgen, die zwar die Entscheidung nicht in ihrer Substanz berühren, aber bspw. Darstellungen der Führungskraft im Entscheidungshergang umkehren; da werden zuvor geäußerte Auffassungen zurückgenommen, es werden Entschuldigungen ausgesprochen und Ähnliches. Im Nachgang zu Entscheidungen werden so noch einmal Bewertungsgesichtspunkte offen gelegt, es wird emotionale Verarbeitung ermöglicht und damit werden immer auch mittel- und langfristig die Interaktionsbeziehungen der Beteiligten stabilisiert.

7. Schlussbemerkungen

Die beiden skizzenhaften empirischen Studien illustrieren an zwei zentralen Gesprächspositionen, dem Gesprächsbeginn und der Entscheidungsphase, charakteristisches Kommunikationshandeln gesellschaftlicher Führungskräfte. Es zeigt sich beide Male, dass Führungskräfte ein starkes Augenmerk auf die Kontrolle der aktuellen Kommunikationssituation haben. Dafür stehen ihnen eine ganze Reihe von kommunikativen Ausdrucksmitteln zur Verfügung, die systematisch ausgewählt und in je spezifischer Ausprägung eingesetzt werden (können). Auf diese Weise ergeben sich zum einen individuelle Interaktionsprofile einzelner Führungskräfte, zum anderen aber auch überindividuell Kommunikationsmuster, die für Führungshandeln in hohem Maße funktional sind.

Führungskräfte erarbeiten sich mit kommunikativen Mitteln die Position, Interaktionsrechte und -pflichten nach ihren Vorstellungen verteilen zu können,

und sie arbeiten sehr gezielt auf die Erledigung kommunikativer Aufgaben hin; sie behalten weitgehend die Kontrolle über das Entscheidungshandeln und dessen Absicherung auch über das aktuelle kommunikative Geschehen hinaus. Situationskontrolle ist den bisherigen Analysen zufolge daher das zentrale Merkmal im Kommunikationshandeln gesellschaftlicher Führungskräfte.

Qua Situationskontrolle Führung(-shandeln) zu etablieren und aufrechtzuerhalten, ist ein zentrales Bestimmungsstück der sozialen Identität von Führungskräften und damit wichtiger Bestandteil ihres kommunikativen sozialen Stils. Und auch die anderen eingangs genannten sozialen Prozesse, auf die eine Untersuchung kommunikativer sozialer Stile abzielt, die gesellschaftlichen Prozesse der Integration, Differenzierung, Distanzierung und Ausgrenzung, können an den Phänomenen der Situationskontrolle geradezu verdichtet beobachtet und untersucht werden. Dies ist eine der Aufgaben des Projekts „Kommunikatives Handeln gesellschaftlicher Führungskräfte“.

8. Transkriptionserläuterungen

Die Transkription der in dieser Untersuchung verwendeten Gesprächsausschnitte richtet sich nach den Richtlinien des Instituts für Deutsche Sprache (Mannheim). Im Fließtext sind kurze Gesprächsausschnitte kursiv gesetzt. Alle Äußerungen von Gesprächsteilnehmern werden in der Partiturschreibweise dargestellt; dabei wird, ähnlich einer musikalischen Partitur, jedem Teilnehmer eine Zeile zugeordnet, sodass eine Partiturzeile ggf. aus mehreren Schreibzeilen besteht. Jeder Sprecher erhält eine Siglenkennzeichnung.

Transkriptionszeichen

GROSSBUCHSTABEN	Kommentare (Sigle K)
K&	Globalkommentar
[. . .]	Auslassung des Autors
(schon mal)	fragwürdiges Wortverständnis
(. . .)	unverständliche Passagen
	Simultanpassagen und deren Extension
+	unmittelbarer Wortanschluss
><	leiser

<>	lauter
* , **	Mikropause (unter 1 Sekunde)
2, 5	Pause mit Sekundenangabe
ˈ	Akzentsetzung
ː	Dehnung
↑ ↓	Hebung und Senkung der Stimmlage
==	Verschleifung

9. Literatur

- Atkinson, J. Max (1984): Our masters' voices. London.
- Auer, Peter (1986): Kontextualisierung. In: Studium Linguistik 19, S. 22-47.
- Berger, Peter/Hradil, Stefan (Hg.) (1990): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Göttingen.
- Bottomore, Thomas B. (1966): Elite und Gesellschaft. München.
- Boudon, Raymond/Bourricaud, François (1992): Soziologische Stichworte. Ein Handbuch. Opladen. Stichwort **Elite(n)**.
- Breisig, Thomas (1990): Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken. München/Mering.
- Bürklin, Wilhelm/Rebenstorf, Hilke u.a. (1997): Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen.
- Deppermann, Arnulf/Spranz-Fogasy, Thomas (2001): Aspekte und Merkmale der Gesprächssituation. In: Antos, Gerd/Brinker, Klaus/Heinemann, Werner/Sager, Sven (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16). Berlin/New York. S. 1148-1161.
- Diekmannshenke, Hajo/Klein, Josef (1996): Wörter in der Politik. Opladen.
- Endruweit, Günter (1997): Elite. In: Nohlen, Dieter/Waldmann, Peter/Ziemer, Klaus (Hg.): Die östlichen und südlichen Länder. Lexikon der Politik. Bd. 4. Hrsg. v. Dieter Nohlen. München. S. 134-144.
- Garfinkel, Harold (1967): Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ.
- Goffman, Erving (1967): Interaction ritual. New York.
- Goffman, Erving (1981): Footing. In: Ders.: Forms of Talk. Philadelphia. S. 5-77.
- Gumperz, John J. (1982): Discourse strategies. Cambridge.
- Harras, Gisela (1999): WAHL(VER)SPRECHEN. (Von einer Autorengruppe unter Leitung von Gisela Harras). In: Sprachreport 3/1999, S. 3-19.

- Hinnenkamp, Volker/Selting, Margret (1989): Stil und Stilisierung. Arbeiten zur interpretativen Soziolinguistik. Tübingen.
- Holly, Werner (1990): Politikersprache. Inszenierungen und Rollenkonflikte im informellen Sprachhandeln eines Bundestagsabgeordneten. Berlin/New York.
- Holly, Werner (1999): „Gehobener Stil“ als sozialer Stil. „Das neue Notizbuch“ von Johannes Gross als Textbeispiel. In: Jakobs, Eva/Rothkegel, Annely (Hg.), S. 107-120.
- Jakobs, Eva/Rothkegel, Annely (Hg.) (2001): Perspektiven auf Stil. Akten des Kolloquiums zum 60. Geburtstag von Barbara Sandig. (= Reihe Germanistische Linguistik 226). Tübingen.
- Kallmeyer, Werner (1977): Verständigungsprobleme in Alltagsgesprächen. Zur Identifizierung von Sachverhalten und Handlungszusammenhängen. In: Der Deutschunterricht 29/6, S. 52-69.
- Kallmeyer, Werner (1985): Handlungskonstitution im Gespräch. Dupont und sein Experte führen ein Beratungsgespräch. In: Gülich, Elisabeth/Kotschi, Thomas (Hg.): Grammatik, Konversation, Interaktion. Tübingen. S. 81-121.
- Kallmeyer, Werner (1988): Konversationsanalytische Beschreibung. In: Ammon, Ulrich/Dittmar, Norbert/Mattheier, Klaus (Hg.): Handbuch Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft. Berlin/New York. Artikel 121.
- Kallmeyer, Werner (Hg.) (1994): Exemplarische Analysen des Sprachverhaltens in Mannheim. Kommunikation in der Stadt. Teil 1. (= Schriften des Instituts für deutsche Sprache 4.1). Berlin/New York.
- Kallmeyer, Werner (Hg.) (1995): Ethnographien von Mannheimer Stadtteilen. Kommunikation in der Stadt. Teil 2. (= Schriften des Instituts für deutsche Sprache 4.2). Berlin/New York.
- Kallmeyer, Werner (Hg.) (1996): Gesprächsrhetorik. Tübingen.
- Kallmeyer, Werner/Schmitt, Reinhold (1996): Forcieren oder: Die verschärfte Gangart. In: Kallmeyer, Werner (Hg.): Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozeß. Tübingen. S. 19-118.
- Kallmeyer, Werner/Schmitt, Reinhold (1999): Sprachliche Kooperationsstile. Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Ms.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1976): Konversationsanalyse. In: Studium Linguistik 1, S. 1-28.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In: Wegner, Dirk (Hg.): Gesprächsanalysen. (= IKP Forschungsbericht 65). Hamburg. S. 159-274.
- Keim, Inken (1995): Kommunikative Stilisierung einer sozialen Welt „kleiner Leute“ in der Mannheimer Innenstadt. Mit zwei Beiträgen von Werner Kallmeyer. (= Schriften des Instituts für deutsche Sprache 4.3). Berlin/New York.
- Keim, Inken (1996): Verfahren der Perspektivenabschottung und ihre Auswirkung auf die Dynamik des Argumentierens. In: Kallmeyer, Werner (Hg.), S. 191-278.

- Keim, Inken/Schwitalla, Johannes (1989): Soziale Stile des Miteinander-Sprechens. Beobachtungen zu Formen der Konfliktbearbeitung in zwei Frauengruppen. In: Hinnenkamp, Volker/Selting, Margret (Hg.): Stil und Stilisierung. Arbeiten zur interpretativen Soziolinguistik. Tübingen. S. 83-121.
- Kindt, Walter (1995): Analyse der Rede Oskar Lafontaines auf dem Parteitag in Mannheim. Ms. Universität Bielefeld. Gekürzte Fassung: Wie die Strategie der Emotionalisierung auf die Delegierten wirkte. Frankfurter Rundschau Nr. 286, 8.12.1995.
- Klein, Josef (1989): Politische Semantik. Beiträge zur politischen Sprachverwendung. Opladen.
- Koelbl, Herlinde (1999): Spuren der Macht: die Verwandlung des Menschen durch das Amt. München.
- Kreckel, Reinhard (1983): Soziale Ungleichheiten. Göttingen.
- Mead, George H. (1934): Mind, self, and society. From the standpoint of a social behaviorist. Chicago.
- Neuberger, Otto (1984): Führung. Stuttgart.
- Rosenstiel, Lutz v./Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hg.) (1991): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.
- Sandig, Barbara (1986): Stilistik der deutschen Sprache. Berlin/New York.
- Sandig, Barbara (1995): Tendenzen der linguistischen Stilforschung. In: Stickel, Gerhard (Hg.): Stilfragen. (= Jahrbuch 1994 des Instituts für Deutsche Sprache). Berlin/New York. S. 27-61.
- Schmitt, Reinhold (1993): Kontextualisierung und Konversationsanalyse. In: Deutsche Sprache 22/4, S. 326-354.
- Schmitt, Reinhold (1997): Unterstützen im Gespräch. Zur Analyse manifester Kooperationsverfahren. In: Zeitschrift für Sprachwissenschaft 16, H. 1/2, S. 52-82.
- Schmitt, Reinhold (in diesem Band): Hierarchie in Arbeitsgruppen als stilgenerierender Aspekt.
- Schütz, Alfred (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a.M.
- Schwitalla, Johannes (1995): Kommunikative Stilistik zweier sozialer Welten in Mannheim-Vogelstang. In: Kallmeyer, Werner (Hg.): Kommunikation in der Stadt. Teil 2. (= Schriften des Instituts für deutsche Sprache 4.2). Berlin/New York. S. 189-343.
- Selting, Margret (1995): Sprechstile als Kontextualisierungshinweise. In: Stickel, Gerhard (Hg.): Stilfragen. (= Jahrbuch 1994 des Instituts für Deutsche Sprache). Berlin/New York. S. 225-256.
- Selting, Margret (1997): Interaktionale Stilistik: Methodische Aspekte der Analyse von Sprechstilen. In: Selting, Margret/Sandig, Barbara (Hg.): Sprech- und Gesprächsstile. Berlin/New York. S. 9-43.
- Spiegel, Carmen/Spranz-Fogasy, Thomas (1999): Selbstdarstellung im öffentlichen und beruflichen Gespräch. In: Brünner, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Gesprächsführung. Opladen. S. 251-232.

- Spiegel, Carmen/Spranz-Fogasy, Thomas (2001): Aufbau und Abfolge von Gesprächsphasen. In: Antos, Gerd/Brinker, Klaus/Heinemann, Werner/Sager, Sven (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16). Berlin/New York. S. 1241-1252.
- Spranz-Fogasy, Thomas (1997): Interaktionsprofile. Die Herausbildung individueller Handlungstypik in Gesprächen. Opladen.
- Spranz-Fogasy, Thomas (1999): Interactional Resources of Argumentation. In: Eemeren, Frans van/Grootendorst, Rob/Blair, Anthony/Willard, Charles (Hg.): Proceedings of the Fourth International Conference of the International Society for the Study of Argumentation (University of Amsterdam, 16-19, 1998). Amsterdam. S. 761-763.
- Spranz-Fogasy, Thomas/Deppermann, Arnulf (2001): Teilnehmende Beobachtung in der Gesprächsanalyse. In: Antos, Gerd/Brinker, Klaus/Heinemann, Werner/Sager, Sven (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16). Berlin/New York. S. 1241-1252.